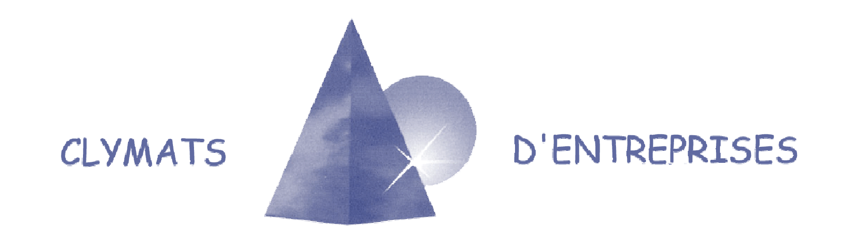
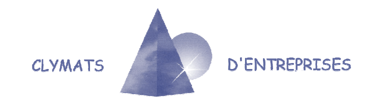


EVALUER LE POTENTIEL DE SON ASSOCIATION

DYNAMISER ET DEVELOPPER SON PROJET ASSOCIATIF



Clymats d'Entreprises – 9, rue Tronchet – 69006 Lyon
Tél. 04 72 85 63 45 – fax – 04 72 85 63 49 – email contact@clymats.com


CLYMATS
D'ENTREPRISES



1. LE CONCEPT DE PROJET ASSOCIATIF

Le projet associatif se place sous le signe de la liberté : celle de se regrouper pour prendre collectivement une initiative.

Ce concept de liberté qui se traduit **selon la loi 1901 par :**

- **Le partage et la participation :** du fait de la mise en commun des connaissances et des activités apportées par chacun,
- **Un dispositif permanent :** un cadre dont la durée, fixée par les statuts, peut être illimitée**,**
- **Le but :** rien ne limite, ni n'interdit l'invention, l'innovation, l'originalité dans la définition du but de l'association.

Le projet associatif définit la nature "l'objet" et la finalité de l'association.

Notes

1.1. DEFINITION DU PROJET ASSOCIATIF

C'est la **réglementation comptable** (règlement du 16.02.1999 du Comité de la Réglementation Comptable – C.R.C.) qui définit le « **Projet Associatif** » comme étant :

« Constitué des **différents objectifs fixés par les organes statutairement compétents** de l'Association **pour réaliser l'objet social ».**

Cette définition donne évidemment au **Projet Associatif** un **ancrage statutaire fort**.

Le Projet Associatif est le **préalable à la rédaction des statuts** – ou du moins à leur **modification.**

Le **Projet Associatif est l'esprit de l'association**, les **statuts n'en sont que le mode d'emploi**.

Notes



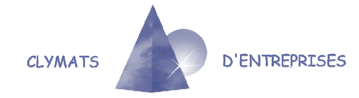
Le Projet Associatif peut, donc, être l'expression d'une volonté initiale ou ultérieure :

- **L'expression de la volonté des fondateurs préalable à la rédaction des statuts**

Il prend alors la forme d'une **charte** entre les **fondateurs** dans laquelle ils décrivent le **but** qu'ils **assignent** à la **structure** à créer, les **valeurs communes** qu'ils entendent promouvoir, **l'éthique partagée**, et la **façon dont ils prévoient de faire fonctionner cette œuvre commune**, tant à **l'égard de ses membres** (quel type de gouvernance , quel degré de démocratie, quelles qualités requises, etc…), qu'à **l'égard des tiers** (adhésion ou non à une structure fédérative, politique de communication, degré de transparence, etc.…).

Il indique **l'esprit** dans lequel les statuts seront rédigés, mais aussi celui dans lequel **l'association devra fonctionner**.

Notes



○ L'expression de la volonté des membres et des dirigeants en cours de vie associative.

Il comprend les mêmes éléments que ceux évoqués ci-dessus.

Il devient alors **le point de départ de la réflexion sur le contenu des statuts existants**.

Le Projet Associatif correspond ainsi à la **verbalisation du projet des acteurs associatifs,** soit en **phase initiale** de **création** de l'association, soit au **cours de son existence**, en vue de **définir** (ou de **redéfinir**) **l'objet** et **la façon de le réaliser.**

La **réflexion sur le Projet Associatif** est, sans doute, le **moment essentiel** de la vie de l'association, tant il **conditionnera** son **existence**, son **rayonnement**, sa **légitimité**, sa **place dans notre société**.

Notes



1.2. COMMENT DEFINIR SON PROJET ASSOCIATIF

Définir ou redéfinir son projet associatif est une mission qui **incombe aux fondateurs** ou **aux « organes statutairement compétents »**, à savoir : aux **dirigeants** qui soumettent, ensuite, le « Projet Associatif » à **l'assemblée des membres pour l'adopter**.

Formaliser son projet associatif est une réflexion d'envergure avec des **véritables choix d'orientations stratégiques** qui engagent, **durablement,** l'association.

L'association se doit donc de **conjuguer** le **triptyque** : **services – besoins – savoir faire** avec ses **moyens** et **l'influence** très forte de **l'environnement** dans laquelle l'association se situe.

Notes

Définir son projet associatif suppose une réflexion nécessairement collégiale et des réponses à des questions essentielles :

1.2.1. LES BUTS POURSUIVIS (OU A POURSUIVRE)

- Dans quel **but constitue**-t-on **l'association** ? But **unique** ? **Multiforme** ?

- Quelles **valeurs communes** a-t-on identifiées pour porter l'action de la structure ?

- Est-elle (encore) **l'outil** le mieux adapté pour atteindre ses objectifs ?

- Peut-on **planifier des étapes dans la réalisation de l'objet** ?

Notes

1.2.2. SUR LES MOYENS A METTRE EN ŒUVRE, TANT MATERIELS QU'HUMAINS

1.2.2.1. Les moyens humains

- Quel mode de **recrutement** des **membres** veut-on **privilégier** (cooptation ? parrainage ? …)

- Quelles **exigences aura-t-on à l'égard des dirigeants**, des **membres** (qualités requises, mode de recrutement, fidélité, rémunération ou non du président, …) ?

- Quelle **pyramide des âges entend-on privilégier** ?

- Quelle **formation dispensera-t-on aux dirigeants** ou aux **futurs dirigeants** ?

- Veut-on créer une **catégorie de membre**s dits « de droit » et, dans l'affirmative, quels seront leurs pouvoirs de contrôle?

- Faut-il **recourir à des personnels salariés** et, si oui, quelle sera la **répartition des rôles avec les bénévoles** ?

Notes

1.2.2.2. Les moyens matériels et financiers

- Faut-il investir dans des **moyens matériels importants** ?

- La structure doit-elle s'appuyer sur des **conseils extérieurs** ?

- Quels **modes de financement de l'objet** privilégiera-t-on ?

- Indépendance à l'égard de qui ? Des **autorités** publiques ? Des **financements** privés ?

- Recourra-t-on à des **moyens propres de financement** ? activités lucratives ? appel à la générosité des membres ? Du public ?

- Quels **modes de financement** des projets veut-on **favoriser** ? **Fonds propres ? Prêts bancaires** ?

- Quelle **gestion financière promouvoir** ? Recherche d'excédents ? Gestion équilibrée du résultat ?

Notes

1.2.2.3. Sur le mode de gouvernance à retenir

- Pouvoir **concentré** ou **déconcentré** ?

C'est en débattant des réponses à apporter à ces questions stratégiques que les promoteurs de l'association dégageront les contours et le contenu du Projet Associatif : ils devront alors **rédiger ce projet** qui correspondra à la **formalisation contractualisée** et **analytique du résultat de leurs débats.**

Notes

Le **projet associatif peut alors se schématiser de la manière suivante :**

Environnement

Faire savoir

Valeurs

PROJET ASSOCIATIF

Besoins

Savoir-faire

Services

Moyens

Outils

Ressources Humaines

Compétences Volonté

Salariés Bureau Bénévoles



2. FORMALISER ET REDIGER SON PROJET ASSOCIATIF

Le **document** – **nécessairement évolutif** – ainsi produit doit répondre à des exigences de qualité, en termes :

- D'analyse,
- De synthèse,
- De prospective.

Pour être **efficace et crédible**, il devra aussi tenir compte de **l'environnement** avec lequel l'association interagit.

Il sera enfin utile **de prévoir les procédures d'évaluation** du degré de **réalisation des objectifs définis** et les modes de **révision des objectifs**, et plus généralement, **du projet lui-même.**

Ce **document écrit** doit faire **converger** les **aspirations** des membres de l'association et doit donner lieu à une très **large consultation** au sein d'un **groupe de travail** qui pourra alors le faire **évoluer**.

Le document final doit être **clair**, **simple d'accès** et de **lecture** au niveau de son contenu.

Notes

2.1.1. EXEMPLE DE PROJET ASSOCIATIF ECRIT

Charte associative de l'Association P

Créée en 1998, à l'initiative de **parents** du quartier des **4 Cités,** l'association **P** a pour objet :

« *De **participer**, au plan local ou régional, au **développement** et à la **mise en œuvre** de **projets** de **proximité** à caractère **social** et **humanitaire*** »

En s'appuyant sur la charte du **Réseau Ecoute Appui et Accompagnement** des **Parents** (**REAAP**), l'objet de l'association est alors devenu :

« *De **susciter** les occasions de **rencontres** et **d'échanges** entre les **parents** et de mettre à la **disposition** des **services** et des **moyens** leur permettant **d'assumer** pleinement leur rôle **éducatif.*** »

Depuis, sa **vocation** de **soutenir les parents dans leurs rôles éducatifs**, l'a conduite à mettre en œuvre différentes activités énumérées plus loin.

Les membres de P. soutenus par de nombreux partenaires :

- son conscient du **rôle croissant joué par l'association** dans le **tissu social,**
- réaffirment leur **détermination** à poursu**i**vre dans les **voies expérimentées,**
- **renouvellent** leur **volonté** de **développer** les **échanges sociaux**.

A cet effet, l'association P. **précise son Projet Associatif** à travers :

- sa **vocation,**
- les **méthodes et les moyens** à mettre en œuvre pour la réalisation de ce projet.

I. LA VOCATION DE P :

1. Principes et objectifs généraux

P., association loi 1901, s'identifie à des **valeurs fortes** telles que celles de **parentalité**, **solidarité** et **citoyenneté**.

P. invoque un **double objectif** :

- s'affirmer comme une association **d'utilité sociale** en tant qu'interlocuteur avec des **parents isolés** ou en **difficultés,**
- Favoriser le **dialogue et les échanges** dans un contexte géographique difficile.

2. Le territoire

P. exerce, prioritairement, son action sur le quartier des **4 C,** et, particulièrement, sur le quartier de la **Cité Jardin** sur le territoire du situé sur la commune de **N.**

Les bénéficiaires des activités de P doivent obligatoirement être adhérents de l'association. L'adhésion est fixée à 1€.

3. Les acteurs

Les bénéficiaires :

- **Les parents, et** plus particulièrement, les personnes isolées.

Les acteurs internes

- Les **adhérents** de l'association et les **administrateurs bénévoles.**
- **Les membres du personnel engagés dans l'action de P.**

Les partenaires

- **les collectivités locales et territoriales** apportant leur soutien économique, politique, social et financier,
- **les administrations** concernées par le financement des actions spécifiques,
- **les autres associations** du quartier des 4 C.

II. STRATEGIE ET OBJECTIFS

1. Stratégie

Il convient – à partir de l'existant – de marquer notre volonté de **consolider et développer notre action** par notre capacité à :

- **apporter des réponses appropriées aux besoins des parents,**
- être **porteurs d'initiatives** et de **nouveaux projets,**

- être **reconnus** comme un **acteur** du **développement social**.

2. **Objectifs**

Il convient **de créer des conditions de fonctionnement plus efficaces** et plus **harmonieuses** par :

- une **restructuration organisationnelle**,
- une **meilleure cohérence** de nos actions,
- une **gestion financière** appropriée,
- un **renforcement** de notre **capacité** à **communiquer** avec le **personnel**, les **bénéficiaires** et les **partenaires**.

Il convient aussi de **réaffirmer l'orientation** de notre **action** vers les **publics** les plus en **difficulté** dans leur **rôle parental**.

En conclusion,

P. doit **s'affirmer plus encore** que par le **passé** comme :

- un **outil essentiel** du **soutien** et de **l'aide** à **l'éducation**,
- une **force de proposition** pour le développement du quartier des 4 Cités.

III. MODALITES DE FONCTIONNEMENT

1. **Structure actuelle**

P. fonctionne à ce jour en regroupant **plusieurs activités**, et notamment :

- Le **Café des Parents,**
- Les **groupes de Parents,**
- **L'invitation à la lecture,**
- Les **ateliers intergénérationnels.**
- La mise à disposition d'une **bibliothèque** en vue d'informer et d'aider le public cible.

Occasionnellement, l'association organise des événements de façon à développer les **liens sociaux :**

- Sorties familiales,
- Organisation de la fête du quartier des « 4 cités »,
- Bourse aux jouets,
- Journée solidarité.

2. **Moyens**

Les services rendus par P. aux bénéficiaires supposent que soit satisfaites plusieurs conditions :

- un **accueil** de **qualité** qui **passe** par une **écoute attentive** du **bénéficiaire,**
- de **solides connaissances** sur les publics en difficulté,
- une **capacité** à **fonctionner** en **réseau** avec les autres associations présentes sur le quartier des 4 C,
- une capacité à **mobiliser** les **élus** et les **acteurs économiques locaux,**

- un **accompagnement individuel** et / ou **collectif** fondé sur un engagement réciproque et comportant :

    - un **soutien à la résolution des problèmes parentaux,**
    - une **évaluation périodique du parcours accompli.**

En conclusion,

P. doit **s'affirmer plus encore** que par le **passé** comme :

- un **outil essentiel** du **soutien, d'information** et **d'échanges,**
- une **force de proposition** pour le développement du quartier de la Cité Jardin.

2.2. LE PROJET ASSOCIATIF : UN FORMIDABLE OUTIL

Ainsi **élaboré**, le « Projet Associatif » constitue un **formidable outil**

2.2.1. UN OUTIL DE PEDAGOGIE INTERNE

Communiqué aux nouveaux membres, en **accompagnement** des statuts, il permet **de faire connaître** de **manière synthétique** les **caractéristiques essentielles** de l'association et **l'esprit qui l'anime**.

S'il est bien rédigé, il doit **suffire à la compréhension** des **statuts** puisqu'il en est **l'âme**.

Ils **exerceront alors leur mandat** en **parfaite connaissance de cause et disposeront, avec le Projet Associatif, d'un guide pour leur action.**

Notes

2.2.2. UN OUTIL DE COMMUNICATION INTERNE

Le Projet Associatif est un **document fédérateur d'énergies** : c'est **sur la base** du **Projet** que les dirigeants **rechercheront l'adhésion** à une **politique et la mobilisation des adhérents en vue d'une action.**

Il constitue, également, d'une certaine façon, la **profession de foi des responsables de l'association** : ils seront choisis, soutenus, mais aussi jugés sur leur capacité à contribuer à la réalisation du projet et à son évolution.

En ce sens, le Projet Associatif devient **outil d'évaluation** des **dirigeants** et **dès lors un instrument de la qualité**.

2.2.3. UN OUTIL DE COMMUNICATION EXTERNE

Le Projet Associatif **n'a pas vocation à rester confidentiel entre quelques initiés.**

Il permet la **promotion de l'action de l'association**, de ses **valeurs** et constitue ainsi un **formidable vecteur d'image**.

Les dirigeants **peuvent le diffuser largement au public accueilli**, aux **usagers** (enseignement, association sanitaire, sociale, médico-sociale, culturelle, sportive, …), aux **partenaires publics et privés, à la presse**, etc.

La large diffusion du Projet Associatif permet ainsi, **notamment pour les associations qui le souhaitent, de susciter des adhésions.**

Notes

2.2.4. UN OUTIL DANS UNE STRATEGIE DE RECHERCHE DE FINANCEMENTS

L'affichage d'un **Projet Associatif clair**, identifiant la mise en **œuvre de moyens en vue de réaliser des objectifs définis**, permet à l'association de **lever plus aisément des fonds**, selon les méthodes qu'elle aura choisies : appel à la générosité du public, recherche de mécénat, sollicitation de subventions publiques etc.

Le **financeur reçoit alors la demande étayée par le Projet Associatif.** Celui-ci **valide la démarche** ayant conduit à la recherche du financement et **confirme les orientations de l'association et contribue ainsi à sécuriser le particulier, l'organisme public ou privé sollicité.**

2.2.5. UN OUTIL DE LA POLITIQUE DE MANAGEMENT DES SALARIES

Le **Projet Associatif** permet **d'éclairer les dirigeants** et les **salariés** sur **le rôle qui leur est dévolu dans la réalisation de l'objet.**

Il fournit, aussi, des **indications sur les rapports qui existent entre les bénévoles et les salariés** et sur les **affectations de ces moyens humains** en fonction de la **nature des activités développées** (ex : les salariés à l'activité lucrative, les bénévoles à celles qui ne le sont pas etc.).

Notes

2.2.6. UN OUTIL DE SECURISATION FISCALE

L'existence d'un Projet Associatif circonstancié, avec des **étapes prévues et des engagements de moyens**, notamment **financiers identifiés**, permet de **justifier la recherche d'excédents temporairement accumulés**.

L'absence de Projet Associatif pourrait conduire l'Administration Fiscale à considérer que la recherche d'excédents simplement accumulés et non affectés contribue à caractériser la lucrativité de l'organisme.

2.2.7. UN INSTRUMENT DU RENFORCEMENT DE L'ETHIQUE

Le Projet Associatif fixe des **objectifs et précise les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.**

Les **dirigeants** veilleront à préciser les critères éthiques qu'ils entendent appliquer en vue d'encadrer l'action.

Le **Projet Associatif est, alors, l'une des références éthiques** de l'association, ce d'autant plus qu'il évoquera les **principes qui gouvernent aux activités développées** (ex : collégialité renforcée, etc.)

Notes



3. REALISER LE DIAGNOSTIC DE L'ASSOCIATION

3.1. DIAGNOSTIC JURIDIQUE

3.1.1. CONFORMITE DES STATUTS

Afin de pouvoir vérifier si les statuts de l'association sont conformes, différentes questions se doivent d'être posées tant au niveau de leur **forme**, de la **qualité de ses membre** ou de la **gouvernance** de l'association.

- **Forme des statuts**
  - De quand datent les statuts ?
  - Ont-ils été modifiés ?
  - Ont-ils un titre ?
  - Sont-ils datés ?
  - Sont-ils signés ?
  - Comment sont composés les statuts de l'association ?
  - Chaque article est-il nommé ?
  - Les statuts nécessitent-ils une modification ?

- **Activités et ressources de l'association et lien avec les statuts**
  - Quelle est la vocation de l'association ?
  - Quels sont les objectifs de l'association ?
  - Quels sont mes moyens de l'association ?
  - Quelles sont mes ressources de l'association ?
  - Quelles sont mes activités de l'association ?
  - L'association dispose-t-elle d'un agrément?
  - L'association est-elle affiliée à une fédération ?
  - Existe-t-il un décalage entre les statuts de l'association et ce que réalise effectivement l'association ?

- **Membres de l'association**
  - Quels sont les types de membres de l'association ?
  - Leurs caractéristiques sont elles définies ?
  - Payent-ils tous une cotisation ?
  - Quels sont leurs droits et leurs devoirs ?
  - Certains membres bénéficient-ils d'avantages ?
  - Si oui, lesquels et dans quelle mesure ?
  - Existe-il des conditions d'adhésion ?
  - Comment un membre perd-il sa qualité de membre ?

- **Fonctionnement de l'association et prise de décision**

L'assemblée Générale Ordinaire
  - Qui est convoqué à l'AGO ?
  - Qui convoque l'AGO ?
  - Quand et à quelle fréquence l'AGO est organisée ?
  - Quel est le mode de convocation ?
  - Quand a lieu la convocation ?
  - Préciser que seules les questions inscrites à l'ordre du jour sont traitées ?
  - Y a-t-il un quorum ?
  - Un membre peut il être représenté ? Y a-t-il des pouvoirs ? leur nombre est il limité ?

- Quel est le mode de scrutin ? pour quel type de vote ?
- Quel est le type de majorité ? pour quel type de vote ?
- La voix du président est-elle prépondérante ?

- **L'assemblée Générale Extraordinaire**
  - Qui est convoqué à l'AGE ?
  - Qui convoque l'AGE ?
  - Quel est le mode de convocation ?
  - Dans quel cas convoque-t-on une AGE ?
  - Y a-t-il un quorum ?
  - Un membre peut il être représenté ? Y a-t-il des pouvoirs ? leur nombre est il limité ?
  - Quel est le mode de scrutin ? pour quel type de vote ?
  - Quel est le type de majorité ? pour quel type de vote ?

- **Le Conseil d'Administration**
  - Quelles sont les fonctions du CA ?
  - Combien de personnes composent le CA ? (max-min)
  - Election pour quelle période ?
  - Quelle est la procédure de renouvellement ?
  - En cas de vacances, quelles conditions ?
  - Quelles procédures pour la démission ?
  - Quelles procédures pour la radiation ?
  - A quelle fréquence se réunit le CA ?
  - Qui convoque les réunions ? dans quels cas des réunions supplémentaires peuvent-elles être demandées ?
  - Y a-t-il un quorum ?
  - Quel est le mode de scrutin ?
  - Quel est le type de majorité ?
  - La voix du président est-elle prépondérante ?
  - Sous quelle forme sont réalisés les compte-rendus ?

- **Le Bureau**
  - Quelles sont les fonctions du Bureau ?
  - Combien de personnes composent le Bureau? (qui)
  - Election pour quelle période ?
  - Quelle est la procédure de renouvellement ?
  - En cas de vacances, quelles conditions ?
  - Quelles procédures pour la démission ?
  - Quelles procédures pour la radiation ?
  - A quelle fréquence se réunit le Bureau ?
  - Qui convoque les réunions ? dans quels cas des réunions supplémentaires peuvent-elles être demandées ?
  - Y a-t-il un quorum ?
  - Quel est le mode de scrutin ?
  - Quel est le type de majorité ?
  - La voix du président est-elle prépondérante ?
  - Sous quelle forme sont réalisés les compte-rendus ?

- Existe-t-il un décalage entre les statuts de l'association et le mode de fonctionnement de l'association ?

- **Le règlement intérieur**
  - L'existence potentielle d'un règlement intérieur existe-il dans les statuts ?
  - Quelle est la composition du RI ?
  - Le RI est-il mis à jour régulièrement ?
  - Existe-t-il un décalage entre le/les RI de l'association et le mode de fonctionnement de l'association ?

3.1.2. CONFORMITE DES REGISTRES OBLIGATOIRES

Comme nous avons pu le voir précédemment, les registres obligatoires des associations doivent être analysés.

- **Registre obligatoire**
  - Le registre spécial
  - Le livre d'inventaire
  - Le livre journal
  - Le grand livre
  - Le registre unique du personnel
  - Le registre unique d'évaluation des risques

- **Registre optionnel**
  - Le registre du bénévolat
  - Le registre des assemblées / le registre des délibérations
  - Le registre des membres
  - Le registre des réunions de CA
  - Le registre des réunions de Bureau
  - L'association doit-elle créer de nouveaux registres ?
  - Quelles sont les données à mentionner ? à compléter ?

3.1.3. LES OBLIGATIONS

- **Obligation d'assurance pour**
  - Les licenciés
  - Les non licenciés
  - Les entraîneurs,
  - Les dirigeants,
  - Les salariés.

- **Type d'assurance**
  - Responsabilité civile
  - Patrimoine
  - Personnes amenées à travailler avec l'association
  - Assurance complémentaire sur option

- **Normalisation**
  - Matériel aux normes
  - Encadrement qualifié

- **Hygiène et sécurité**
  - Règlement intérieur

- **Affichage**

- Copie des diplômes
- Carte professionnelle ou récépissé de déclaration
- Attestation du contrat d'assurance en responsabilité civile
- Organisation des secours
- Egalité homme femme
- Tabagisme
- Lutte contre le harcèlement

- **Certificat médical**
  - Pour les compétitions
  - Pour les nouveaux adhérents
  - Pour les +60ans
  - Pour les -6ans

- **Les animateurs**
  - La carte professionnelle de moins de 5 ans
  - L'extrait de casier judiciaire
  - Les diplômes

3.1.4. CONFORMITE AVEC LES SALARIES, PRESTATAIRES

- **Les salariés**
  - Contrat de travail
  - Lien de subordination - hiérarchie
  - Bulletin de paye
  - Registre unique du personnel
  - Droits du salarié
  - Devoirs du salarié
  - Déclarations sociales
  - Règlement intérieur
  - Statuts
  - Suivi des heures
  - Procédures de remboursement des frais
  - Organisation interne (organigramme – fiche de poste)

- **Personnel mis à disposition**
  - Statuts
  - Règlement intérieur
  - Convention de mise à disposition

- **Prestataires**
  - Statuts
  - Règlement intérieur
  - Contrat
  - Facture

3.1.5. CONFORMITE AVEC LES ADHERENTS, BENEVOLES

- **Bénévoles - adhérents**
  - Statuts
  - Règlement intérieur
  - Valorisation du bénévolat
  - Assurances
  - Procédures de remboursement des frais
  - Organisation interne (qui fait quoi)

- **Gestion désintéressée**
    - Identifications des rémunérations, frais, indemnités en nature ou espèces des dirigeants de droits
    - Identifications des rémunérations, frais, indemnités en nature ou espèces des dirigeants de fait

3.2. DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE

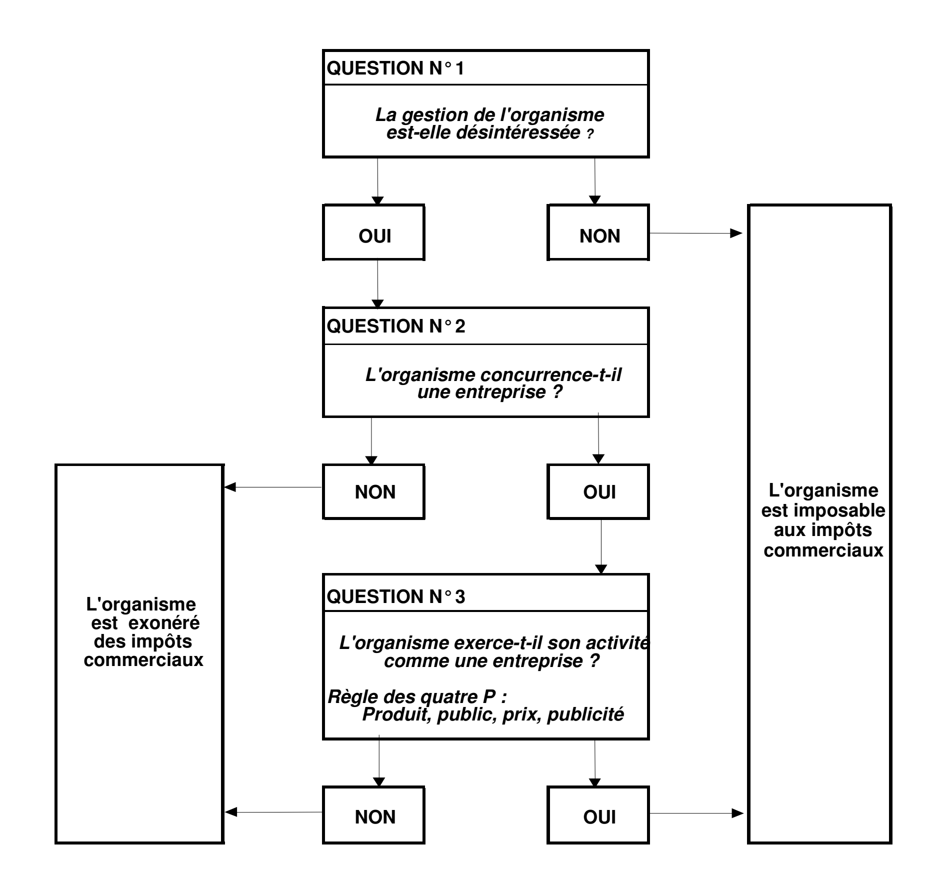
3.2.1. ACTIVITES DE L'ASSOCIATION

L'activité ne concurrence pas le secteur marchand car elle exerce son activité dans des conditions différentes qu'une entreprise, les 4 P

- Analyse de : Produit / prestations
- Analyse de : Public visé,
- Analyse de : Prix pratiqués
- Analyse de : Promotion, communication

- **TVA**
    - Association exonérée pour les services rendus à leurs membres.
    - Association exonérée pour les recettes de 6 manifestations (à leur profit) par an et déclarée aux services des impôts.
    - Exonération de TVA sur les ventes de produits promotionnels aux adhérents (tee-shirt, sac..) dans la limite de 10% des recettes totales annuelles (produits de ces ventes inclus).

- **Taxe d'apprentissage**
    - Association employeur soumise à l'IS paye cette taxe


QUESTION N° 1
La gestion de l'organisme est-elle désintéressée ?
OUI
NON
QUESTION N° 2
L'organisme concurrence-t-il une entreprise ?
NON
OUI
QUESTION N° 3
L'organisme exerce-t-il son activité comme une entreprise ?
Règle des quatre P :
Produit, public, prix, publicité
NON
OUI
L'organisme est exonéré des impôts commerciaux
L'organisme est imposable aux impôts commerciaux

Le caractère désintéressé de la gestion ne sera pas remis en cause si le dirigeant d'une association perçoit une rémunération brute annuelle n'excédant pas les ¾ du SMIC .

Par rémunération, il convient d'entendre les sommes perçues directement ou indirectement : sous forme d'avantages en nature ou de remboursement de frais non justifiés par exemple.

La réalisation d'excédents ne remet pas en cause le caractère non lucratif de l'association.
Cependant, ces derniers ne sauraient être thésaurisés sans perspective d'utilisation dans le cadre de l'objet social de l'organisme.

3.3. DIAGNOSTIC COMPTABLE ET FINANCIER

La loi de 1985 engage la responsabilité des dirigeants et exige de communiquer sur une image réelle de la situation de l'association.
Il est recommandé aux associations de tenir une comptabilité d'engagements et non plus recettes/dépenses.

Il est obligatoire de respecter le nouveau plan comptable associatif correspondant au plan comptable général aménagé concernant les points particuliers au fonctionnement associatif.
Certaines associations ont l'obligation d'avoir un commissaire aux comptes.

Cette obligation génère le respect des obligations et procédures comptables.

Les comptes annuels se composent :

- D'un bilan,
- D'un compte de résultat ou compte de fonctionnement,
- Des annexes

Ils sont issus de la tenue de la comptabilité, représentée par :
Un plan comptable,
Une procédure de contrôle interne,

Ils doivent permettre d'informer sur la situation financière de l'association et de cadrer la responsabilité de ses dirigeants.

D'où la nécessité de tenir une comptabilité d'engagements.

Ils doivent permettre le calcul des impôts et taxes si nécessaire.

- **La notion de ressources**

Elle concerne, à la fois, les ressources en espèces, mais, également, les ressources en nature :

- Les mises à disposition,
- Le bénévolat,
- Les dons en nature

Le plan comptable a donc été aménagé pour permettre ces évaluations sans remettre en cause le résultat. On obtient, donc, une évaluation plus juste de l'activité mais une augmentation des seuils cités plus haut.

Les associations doivent tenir des registres obligatoires :

- Un livre journal,
- Un grand-livre,
- Un livre d'inventaire,

Un journal des opérations bénévoles, non obligatoire mais recommandé afin de disposer d'informations quantifiables et valorisables et permettant de souligner le caractère non lucratif des activités.

Les associations doivent dédier les fonds, c'est à dire les ressources non encore utilisées au projet associatif afin de ne pas être qualifiée de gestion intéressée,

Il en est de même pour le résultat.

3.3.1. SANTE FINANCIERE

Il existe trois axes fondamentaux :

- La solvabilité,
- La rentabilité
- La liquidité d'exploitation.

3.3.1.1. La liquidité

Le bilan étant une photo, il s'agit de vérifier si cette image n'est pas accidentelle.

On vérifie les disponibilités et les valeurs mobilières de placement pour ensuite les comparer aux dettes fiscales et sociales.

LES DISPONIBILITES + LES VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT - DETTES FISCALES ET SOCIALES

Si L est positif, l'association a suffisamment de disponibilités pour payer ses dettes immédiatement. L représente l'argent dont elle n'a pas besoin. Elle peut donc le placer.

Si L est négatif, il lui manque des disponibilités, elle court vers des difficultés de trésorerie.

3.3.1.2. La solvabilité

Il s'agit de vérifier si l'association a suffisamment de potentiel de rentrées d'argent pour couvrir ses dettes.

On vérifie le résidu de disponibilité L et les créances d'exploitation pour ensuite les comparer aux dettes à court terme.

LIQUIDITE + CREANCES – FOURNISSEURS + AUTRES DETTES

Si L est négatif, l'association court vers des problèmes de trésorerie à 3 mois. Il est donc nécessaire de négocier par exemple avec sa banque.

3.3.1.3. La rentabilité

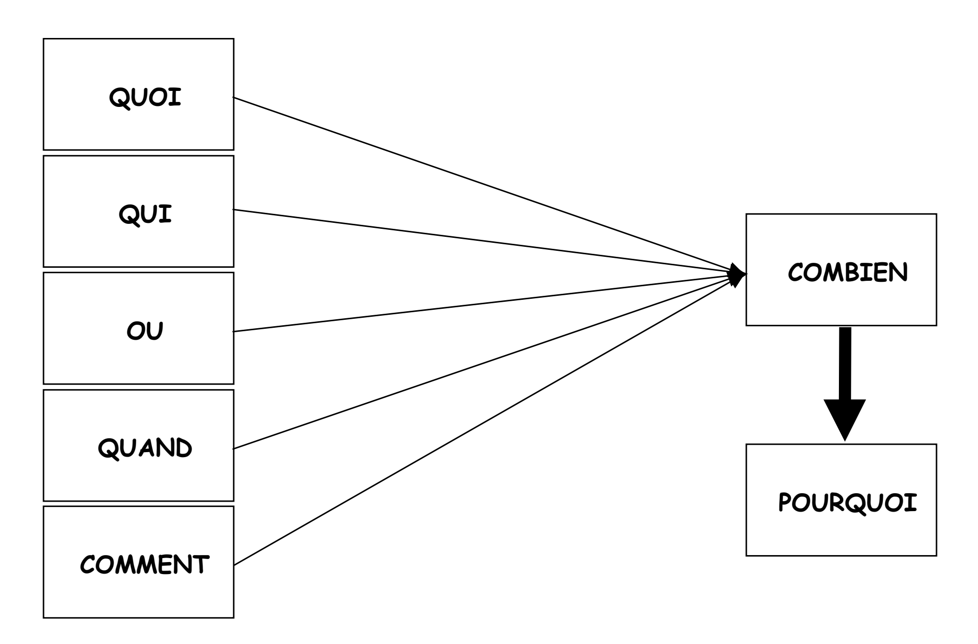
Il s'agit de vérifier si le résultat obtenu satisfait les ambitions :

- Résorber les pertes antérieures,
- Résorber les découverts bancaires,
- Rembourser l'annuité d'emprunt,
- Financer le développement de l'activité.

4. LES OUTILS DU PROJET

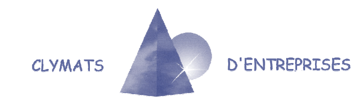
4.1. TYPOLOGIE DES INFORMATIONS

- **La méthode du QQOQCCP :** Cette méthode permet de classer les informations en « fiches », afin de faciliter la communication du projet.



- La méthode du QQOQCCP permet de classer les informations et de justifier ses choix.

- Elle peut, également, souligner certaines difficultés qui font que le projet va évoluer.



Commentaires

- 5 questions fondamentales qui permettent d'exprimer l'ensemble du projet sans censure d'aucune sorte : **Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?**

  - Les idées originales même farfelues font la richesse du projet. Il ne faut pas les tuer.

  - Il ne faut pas raisonner dans un premier temps ni en terme de moyen, ni en terme d'opportunité.

- Deux questions complémentaires qui donnent la mesure du projet et permettent de justifier les choix et de construire un argumentaire : **Combien ? Pourquoi ?**

Notes

4.2. DETERMINER DES ETAPES DE REALISATION ET UN PLANNING

Le rétro planning
C'est un outil de **planification** des étapes de réalisation.

Il est construit selon une méthode de planification en arrière par rapport à une **date de destination.**

Date de destination : à quelle date, je considère mon projet terminé ? :

- date de soutenance,
- date de début d'activité,
- etc.

Planning en arrière : il s'agit de positionner les étapes de réalisation dans le temps, en tenant compte :

- des **contraintes extérieures** (vacances, autres objectifs, etc.),
- des **tâches** qui composent chaque étape,
- **l'organisation** du travail dans le groupe,
- le **temps**.

Notes



EXEMPLE DE RETRO-PLANNING

	NOVEMBRE														DECEMBRE													
	L 13	M 14	M 15	J 16	V 17	L 20	M 21	M 22	J 23	V 24	L 27	M 28	M 29	J 30	V 1	L 4	M 5	M 6	J 7	V 8	L 11	M 12	M 13	J 14	V 15	L 18	M 19	M 20
Création du dossier de présentation																												
Définition de la finalité et des objectifs																												
Présentation des porteurs																												
Présentation du service																												
Nom du projet																												
Recherche d'informations																												
Infrastructures																												
Réglementation																												
Prise de contact avec les partenaires																												
Collectivités																												
Financeurs																												
Etude de l'environnement																												
Besoins																												
Offre																												
Contexte																												
Synthèse																												
Plan d'action																												
Plan de communication																												
Réseaux																												
Réalisation d'un dossier financier																												

Légende

Valérie — Travail de groupe — Hervé

Sabine — Fabienne